

УДК 316.7

**ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

Дединская О. В.

Магистрант

Уральский Государственный

Университет Путей Сообщения

г. Екатеринбург, Россия

E-mail: o.dedinskaya@mail.ru

**PROBLEMS OF FORMATION OF CULTURE OF COOKING
PRODUCTION AT RUSSIAN ENTERPRISES
AND THE WAYS OF THEIR SOLUTIONS**

Dedinskaya O.

Master

The Urals State

University of Railway Transport

Yekaterinburg, Russia

E-mail: o.dedinskaya@mail.ru

АННОТАЦИЯ

Сегодня, в современных экономических условиях, многие российские предприятия имеют проблему недостаточного уровня конкурентоспособности. Доверие иностранных и отечественных инвесторов к российским компаниям падает, что ведет к ухудшению инвестиционного климата в стране. Россия нуждается в притоке инвестиций в отечественные предприятия для выхода из общественно-экономического кризиса. В качестве решения выделенной проблемы предложено внедрение новой производственной системы на российских предприятиях. В основе данной системы лежит концепция бережливого производства. В статье раскрыто

понятие бережливого производства. Обозначена задача бережливого управления. Представлены основные инструменты и подходы концепции. Приведено сравнение массового и бережливого производств. Выделены основные проблемы, препятствующие эффективному применению практик бережливого производства на отечественных предприятиях, и предложены возможные пути их решения. Особое внимание уделено влиянию менталитета на процесс внедрения бережливого производства. Таким образом, статья подводит некоторые итоги в области изучения причин неэффективного внедрения бережливого производства в России.

ABSTRACT

Today, in the current economic conditions, many Russian enterprises have the problem of insufficient competitiveness. The confidence of foreign and domestic investors to the Russian companies is falling, which leads to deterioration of the investment climate in the country. Russia needs the influx of investment in domestic enterprises to exit the socio-economic crisis. As a solution to this problem, the proposed introduction of new production system at Russian enterprises. The system is based on the concept of lean manufacturing. In the article the concept of lean manufacturing. Determined the aim of lean management. Presents the basic tools and approaches of the concept. The comparison of mass and lean production. Presents the main problems impeding the effective application of lean manufacturing in domestic enterprises, and possible ways of their solution. Special attention is paid to the influence of mentality on the process of implementation of lean production. Thus, the article summarizes some of the results in the study of the reasons for the ineffective implementation of lean production in Russia.

Ключевые слова: бережливое производство, русский менталитет, организационная структура.

Keywords: lean manufacturing, lean production, Russian mentality, organization structure.

Сегодня, в современных экономических условиях, многие российские предприятия столкнулись с проблемой недостаточного уровня конкурентоспособности. В качестве решения выделенной проблемы предлагается внедрение новой производственной системы, в основе которой лежит концепция бережливого производства (далее БП). БП представляет собой подход к управлению организацией, направленный на повышение качества работы за счет сокращения потерь, сведенных в таблицу 1.

Таблица 1 – Причины потерь и их последствия

№ п/п	Вид	Причина	Последствие
1.	Потери при перепроизводстве	Избыточное производство продукции	Избыточное использование материалов и ресурсов, возникновение других видов потерь
2.	Избыточные запасы	Перепроизводство	Необходимость в дополнительных площадях и рабочей силе
3.	Излишняя транспортировка	Нерациональное размещение оборудования и большое расстояние между производственными участками	Нарушение графика поставки
4.	Излишние перемещения	Некорректность или полное отсутствие стандартов выполнения работы	Снижение производительности труда, повышение утомляемости персонала и, как следствие, рост травматизма
5.	Излишняя обработка	Плохая организация рабочего процесса	Увеличение затрат на изготовление продукции
6.	Производство дефектной продукции	Низкая квалификация работников, несоответствующие инструменты, оборудование и материалы	Дополнительные затраты на доработку и организацию места для устранения дефектов
7.	Потери из-за ожидания	Процессы планирования и производства не согласованы между собой	Неравномерная пропускная способность оборудования
8.	Потеря творческого потенциала рабочих	Неэффективная система мотивации	Низкий уровень вовлеченности персонала в процесс непрерывного улучшения

Основной задачей бережливого управления является непрерывное улучшение производственной системы компании [1]. В настоящее время

большинство российских компаний работает по принципу массового производства. Между бережливым и массовым производством имеются существенные различия, основные из которых представлены в таблице 2 [6].

Таблица 2 – Основные различия между массовым и бережливым производством

№ п/п	Характеристика	Массовое производство	Бережливое производство
1.	Цель	Выполнение показателей	Постоянное улучшение
2.	Приоритеты	Ориентация на результат	Ориентация на непрерывный процесс улучшения и результат
3.	Организация производства	Производство выстраивается крупными партиями для снижения числа переналадок, отсутствует гибкость	Сокращено время переналадки, что дает возможность работать малыми партиями и быстро перестраиваться на другое изделие
4.	Выполнение заказа	Длительное время выполнения заказа, ориентир на заказы крупных объемов	Быстрое выполнение заказа любого объема и номенклатуры
5.	Культура менеджмента	Менеджмент занят решением текущих проблем, работой с показателями	Менеджмент предотвращает причины, которые вызывают трудности
6.	Подход к решению проблем	При возникновении проблем ищут виновных с целью наказать	При возникновении проблем все задаются вопросом «Как исправить ситуацию?»
7.	Роль руководителя	Начальник	Наставник
8.	Отношение к персоналу	Сотрудники – одна из статей затрат	Сотрудники влияют на эффективность результатов компании

При массовом производстве большая часть рабочего времени, как правило, уходит на потери, и лишь 1/8 – на создание ценности продукта и, соответственно, на получение прибыли. На сегодняшний день известно множество инструментов, позволяющих своевременно выявлять и исключать потери. Наиболее известные инструменты, входящие в состав концепции БП, сведены в таблицу 3 [1].

Таблица 3 – Подходы и инструменты концепции БП

№ п/п	Наименование	Описание
1.	Точно в срок (Just in Time)	Концепция управления производством, направленная на снижение количества запасов. В соответствии с этой концепцией необходимые комплектующие и материалы поступают в нужном количестве в нужное место и в нужное время.
2.	Кайдзен (Kaizen)	Система непрерывного улучшения качества, технологий, процессов, корпоративной культуры, производительности труда, надежности, лидерства и других аспектов деятельности компании.
3.	5S (входит в состав Кайдзен)	Метод организации рабочего места, благодаря которому повышаются показатели эффективности.
4.	Канбан	Система регулирования потоков материалов и товаров внутри организации и за ее пределами - с поставщиками и заказчиками. Позволяет сократить потери, связанные с запасами и перепроизводством.
5.	TPM	Работа по принципу планово-предупредительного ремонта и систематического устранения всех источников потерь.

1 апреля 2011 г. на заседании комиссии по модернизации Дмитрий Медведев заявил, что для повышения конкурентоспособности отечественных предприятий и эффективности их деятельности крайне необходимо заниматься развитием производственных систем. В этом смысле его очень заинтересовала концепция «бережливого производства и бережливого мышления», а философию постоянного совершенствования Кайдзен он вообще «считает находкой» [2].

Однако, как показывает практика, БП малоэффективно на отечественных предприятиях. Основные проблемы, препятствующие устойчивому внедрению системы БП в России:

1. Непонимание концепции БП и некомпетентность руководства.
2. Построение системы, не адаптированной под условия конкретной организации.
3. Отказ от изменения организационной структуры предприятия.
4. Изменение рабочих мест, когда необходимо изменение коллективного мышления.
5. Не эффективная система мотивации персонала.

Более подробно хотелось бы остановиться на проблеме, вытекающей из заимствования иностранных производственных систем, не адаптированных под отечественные предприятия. При внедрении БП необходимо понимать, что в России другой менталитет, другая культура. И, к сожалению, культура нашей страны в целом очень далека от понятия «бережливость». Об этом может свидетельствовать то, что стружка у нас хранится в цехах, а заготовки металла – на открытом воздухе; заборы строятся из натурального дерева, а мебель – из опилок; один цех находится в нескольких километрах от другого. И найти разумное объяснение этому невозможно [4]. Еще в 1866 г. русский поэт Ф.И. Тютчев писал:

Умом Россию не понять,
Аршином общим не измерить:
У ней особенная стать –
В Россию можно только верить.

Особенности национального менталитета не только формируют коллективное мышление, но и лежат в основе организационных культур предприятий. Успешное применение практик БП, в свою очередь, подразумевает изменение организационной структуры. Не дают желаемых результатов и классические методы мотивации персонала. Поэтому полное заимствование иностранных производственных систем, в том числе производственной системы Toyota, малоэффективно на отечественных предприятиях.

Для описания особенностей отношения русского человека к труду обратимся к известным пословицам [3, 5]:

1. На охоту ехать – собак кормить.
2. Не мой воз, не мне его и везти.
3. Пока гром не грянет, мужик не перекрестится.

Однако, в русском языке известны и другие пословицы, отражающие всю важность труда для человека [3, 5]:

1. Без труда не вынешь и рыбку из пруда.

2. Без дела жить – только небо коптить.
3. Терпенье и труд – все перетрут.
4. Сделай дело – гуляй смело.
5. Под лежачий камень и вода не течет.

Некоторые из нас привыкли считать, что русский человек испокон веков ленив собою. Однако, обратившись к истории России, становится ясно, что это не так. У нас богатое культурное наследие и много выдающихся ученых в различных областях. Русский человек готов и может трудиться, нужно лишь подобрать соответствующие инструменты, что бы работа его выполнялась качественно и точно в срок. Таким образом, при внедрении БП на отечественных предприятиях необходимо придерживаться следующей последовательности:

1. Детальное изучение концепции БП, после которого становится ясно, что работать, прежде всего, нужно с людьми, а не с рабочими местами.
2. Понимание роли руководства в концепции БП. «Не выучившись сам, не берись учить других».
3. Формирование новой организационной структуры и системы мотивации персонала. Пропустив данный этап, вы, несомненно, встретитесь с оппозицией персонала. Человек боится перемен, поэтому даже после введения новой организационной структуры будьте готовы к некоторому сопротивлению. И, как следствие, на текущем этапе будьте готовы к текучести персонала. Не держитесь за тех, кто не хочет меняться и развиваться вместе с вами. «Была бы охота, а выучиться можно».
4. Формирование производственной системы, адаптированной под русского человека и под условия конкретной организации.
5. Последовательное внедрение новой системы.
6. Постоянное совершенствование системы и «работа над ошибками».

Успешное внедрение практик БП на российских предприятиях приведет к эффективной организации рабочих мест, улучшению качества выпускаемой продукции, снижению затрат, росту доверия отечественных и иностранных инвесторов к российским компаниям и другим положительным тенденциям.

Список литературы

1. Бережливое производство [Электронный ресурс]. – URL: http://www.kpms.ru/General_info/Lean_Production.htm (дата обращения: 19.11.2016).
2. Бережливое производство с оглядкой на русский менталитет [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.leaninfo.ru/2009/04/03/lean-and-russian-mentality/> (дата обращения 13.02.2017).
3. Даль, В.И. Пословицы и поговорки русского народа. Избранное / В.И. Даль. Аргументы недели, 2016. – 544 с.
4. Индейкина, А.А. Российский опыт внедрения концепции / А.А. Индейкина «Бережливое производство» // Master`s Journal. – 2015. С. 337-341.
5. Мокиенко, В.М. Большой словарь русских пословиц / Мокиенко В.М., Никитина Т.Г, Николаева Е.К. Олма Медиагрупп, 2010. – 1024 с.
6. Рифель, Е.Н. Виртуальная выставка «Бережливое производство» / Е.Н. Рифель. 2011. – 13 с.